

## ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ БАНКА

**Морозова Ольга Ивановна<sup>1,2,3</sup>,**  
канд. экон. наук, доцент,  
e-mail: 777olia09@mail.ru,

**Семенихина Анна Викторовна<sup>4</sup>,**  
канд. экон. наук, доцент,  
e-mail: av-sem1509@mail.ru,

<sup>1</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Московский политехнический университет, г. Москва, Россия

<sup>3</sup>Московский финансово-юридический университет МФЮА, г. Москва, Россия

<sup>4</sup>Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, Россия

Статья посвящена вопросам формирования системы персонального менеджмента, направленной на достижение успешной деятельности и карьерного роста сотрудников банка, поскольку именно эти аспекты сильно недооцениваются менеджерами современных компаний, работающих в условиях постоянных изменений. Методологическим основанием послужила модель формирования личной конкурентоспособности менеджера банка, на основании которой представлен механизм оптимизации персональной работы и повышения личной эффективности сотрудников и руководителей банка. Обозначены базовые направления построения современной системы персонального менеджмента в банковской среде. Данная система обеспечит условия для комплексного развития персонала, сформирует понимание того, как их личное развитие и эффективность повлияют на достижение профессиональных целей и на развитие банка в целом. Методологическим фундаментом исследования послужили методы сравнительного анализа и обобщения, графического описания и обработки данных, абстрактно-логического обоснования и программно-целевого управления. Представленные подходы определяют научно-практическую значимость данного исследования, что является особо актуальным в условиях нестабильности и кризисов.

**Ключевые слова:** персональный менеджмент, развитие, личная эффективность, конкурентоспособность, успех, карьера, персонал, банковская сфера

## THE FORMING OF A MODERN PERSONAL MANAGEMENT SYSTEM IN TERMS OF INCREASING THE PERSONAL EFFECTIVENESS OF THE BANK'S EMPLOYEES

**Morozova O.I.<sup>1,2,3</sup>,**  
candidate of economic sciences, associate professor,  
e-mail: 777olia09@mail.ru,

**Semenikhina A.V.<sup>4</sup>,**  
candidate of economic sciences, associate professor,  
e-mail: av-sem1509@mail.ru,

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

<sup>3</sup>Moscow University of Finance and Law (MFUA), Moscow, Russia

<sup>4</sup>Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia

The article is devoted to the forming of a personal management system aimed at achieving successful activities and career growth of bank employees, since these aspects are greatly underestimated by managers of modern

*companies operating in conditions of constant change. The methodological basis was the model of forming of personal competitiveness of the bank manager, on the basis of which a mechanism for optimizing personal work and improving the personal efficiency of employees and managers of the bank is presented. The basic directions of creating a modern personal management system in the banking environment are outlined. This system will provide conditions for the comprehensive development of staff, form an understanding of how their personal development and effectiveness will affect the achievement of professional goals and the development of the bank as a whole. The methodological foundation of the research was the methods of comparative analysis and generalization, graphical description and data processing, abstract logical reasoning and program-oriented management. The presented approaches determine the scientific and practical significance of this study, which is especially relevant in conditions of instability and crises.*

**Keywords:** personal management, development, personal effectiveness, competitiveness, success, career, personnel, banking sector

DOI 10.21777/2587-554X-2024-1-101-109

## Введение

Современная экономика идет по пути сложного и динамичного развития, вследствие чего все ключевые сферы деятельности сталкиваются с необходимостью что-то менять, искать радикальные способы достижения результата, предпринимать управленческие шаги, адаптируясь под новые экономические тренды и тенденции, преодолевая постоянные вызовы и преобразовывая угрозы в перспективы в условиях перестройки бизнес-ландшафта.

Лидирующие позиции в формировании экономики будущего сегодня занимают банки, предоставляющие населению как финансовые услуги, так и активно продвигающие цифровые технологии. На банковском рынке все участники находятся примерно в одинаковых экономических условиях, имея идентичную нормативно-правовую базу, схожее оборудование и рынки сбыта. Но при всём этом существует один особенный фактор, который отличает каждый банк от своего конкурента – работающие в банке люди, которые делают его уникальным и конкурентоспособным. Именно от формирования и развития кадрового потенциала сотрудников банка зависит его эффективность и результативность деятельности, а также успешное функционирование в перспективе, поскольку кадры выступают основным активом современной финансово-кредитной организации в достижении ключевых целей.

Сегодня руководители банков стремятся привлекать высокопродуктивных, амбициозных сотрудников, удовлетворённых личными и профессиональными результатами [1]. Но таких сотрудников можно вырастить и у себя в компании, создав для них условия, которые позволят выстраивать траектории личностного роста и развития, осваивать искусство управления собственной жизнью и профессиональной деятельностью.

В этой связи целью настоящего исследования является формирование и реализация комплексной системы персонального менеджмента в банке, задача которой – объединить процессы личностного и профессионального развития сотрудников без отрыва от производства. Реализация поставленной задачи обуславливает поиск новых подходов и разработку действенных механизмов по оптимизации персональной работы сотрудников и руководителей банка, позволяющих качественно налаживать процессы по личностному управлению и саморазвитию кадров, максимально удовлетворить потребности персонала и предпочтения клиентов, а также обеспечить высокую деловую репутацию и положительный имидж банка.

## 1. Модель формирования личной конкурентоспособности менеджера банка

Говоря о конкурентоспособности современного менеджера банка, необходимо отметить, что это не просто специалист, имеющий специальное образование, это ещё и психолог, ежедневно выстраивающий с клиентами, сотрудниками или подчинёнными эффективное взаимодействие с целью получения любой возможности принести прибыль в свою компанию. Сегодня особенно важно для удовлетворе-

ния ожиданий и запросов клиентов сделать так, чтобы клиент вновь и вновь возвращался в организацию. Значит, менеджер банка должен соответствовать требованиям не только своей компании, но и предпочтениям клиента, внимательно выслушать, проявить терпимость, доброжелательность, уметь предоставить всю необходимую информацию по продуктам, услугам и т.п. и, самое главное, не навязчиво, но в то же время грамотно и целенаправленно проявить убеждение и клиентоориентированное поведение в процессе своей работы [2].

Независимо от того, в какой сфере деятельности работает человек, не исключение и банк, первостепенное значение имеют мотивационные факторы. Нельзя не согласиться, что уровень заработной платы, благоприятный социально-психологический климат в коллективе, эффективные коммуникации с руководящим составом менеджеров – это главные показатели того, чтобы остаться и работать в данной организации. Не менее важным является и то, что в процессе работы необходимо продолжать совершенствовать свою самомотивацию, направляя усилия на приверженность целям компании и добросовестное отношение к работе, формирование собственной репутации и имиджа фирмы. В ином случае сотруднику банка не выдержать той высокой конкурентной борьбы, которая сегодня существует в финансово-кредитной сфере в контексте оказания финансовых услуг и реализации банковских продуктов. Большинство банковских структур предпочитают приглашать на работу преимущественно мужчин, поскольку им свойственны такие качества, как воля, стремление к успеху, ряд из них имеет хорошо развитые организаторские качества. Однако женщины характеризуются как более тактичные и исполнительные специалисты с тонкой интуицией и эмпатией, что тоже достаточно важно при работе с людьми.

В этой связи конкурентоспособный менеджер – это специалист, который должен иметь все эти качества в контексте своей профессиональной компетенции. Именно поэтому компании предъявляют сегодня достаточно высокие требования не только к профессиональным, но и личностным качествам своих специалистов. И поскольку найти такого универсала на рынке труда достаточно трудно и не всегда удаётся, организации стали растить этих специалистов самостоятельно, разрабатывая множество программ, направленных на развитие и формирование у сотрудников личностных качеств, свойственных их специализации и сфере деятельности, направляя вектор на саморазвитие и клиентоориентированное взаимодействие как внутри организации, так и в её внешней среде.

Конечно, конкурентоспособность менеджера зависит от временного интервала его профессионального опыта. К примеру, это может быть начинающий специалист, студент вуза или опытный специалист, уже познавший все аспекты своей профессиональной жизни, уровень конкурентоспособности которых сопоставить нельзя [3]. Однако минимальный набор критериев для конкурентоспособных молодых специалистов должен включать следующие характеристики (рисунок 1).

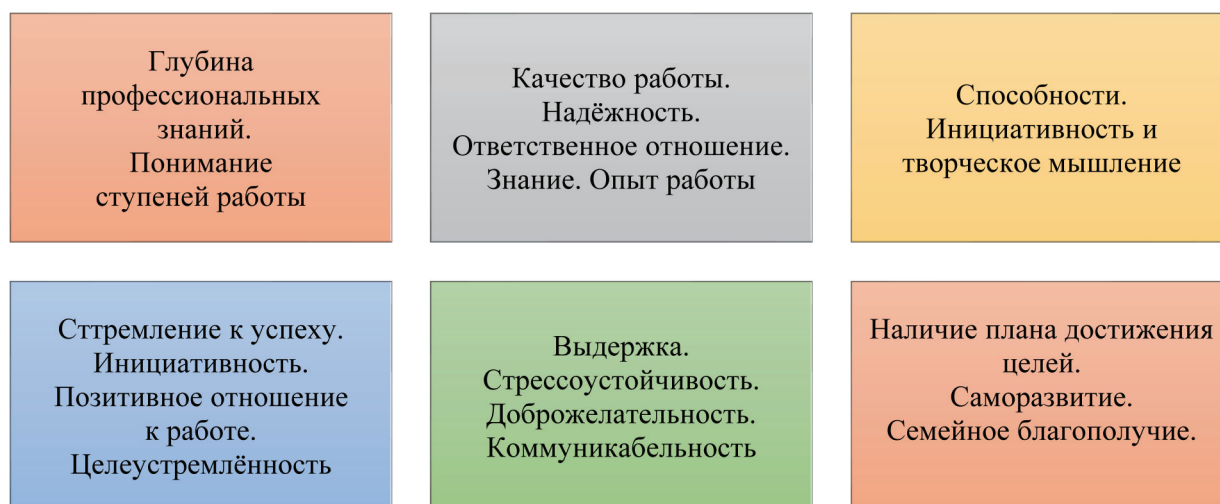
Каждый специалист, помимо хорошо проработанных и развитых профессиональных компетенций, должен обладать сформированными ценностными характеристиками, нормами поведения, чётко знать свои цели, в том числе и личные, жизненные планы, понимать путь своего будущего карьерного роста и развития.



Рисунок 1 – Критерии конкурентоспособных молодых специалистов<sup>1</sup>

Работодатель в лице банка также имеет сегодня ряд представлений о том, какого специалиста он хочет видеть, некоторые из качеств которого представлены на рисунке 2.

<sup>1</sup> Составлено авторами.

Рисунок 2 – Качества менеджера по требованиям работодателя<sup>2</sup>

Исходя из сформулированных требований, следует отметить, что востребованный специалист должен быть умелым организатором как в профессиональной среде, так и в своей личной жизни, хорошо мыслить, правильно общаться, саморазвиваться, быть позитивным и успешным. Кроме того, нельзя забывать и про командный дух, и совместное корпоративное взаимодействие, организационную культуру, которые формируют общий социально-психологический климат внутри организации. Ряд частных профессиональных требований могут предъявляться исключительно к работникам, занимающим определённые должности в организационной структуре банка.

Общая стратегия высшего менеджмента банка должна быть направлена не только на привлечение наиболее конкурентоспособных, высококвалифицированных специалистов, но и на развитие и удержание своих опытных сотрудников [4]. Это зависит не только от репутационной и имиджевой составляющих банка, но и от политики формирования внутренней корпоративной культуры и атмосферы, направленной на создание для банковских работников условий, позволяющих чувствовать себя не только универсальным «солдатиком» по предоставлению финансовых услуг и продаже банковских продуктов, но и обеспечении среды, где у клиентского менеджера будет возможность и время для саморазвития, личностного роста, формирования имиджа и личной конкурентоспособности.

Следовательно, наличие эффективной комплексной системы персонального менеджмента, направленной на формирование условий повышения личной эффективности сотрудников банковской сферы, имеет первостепенное значение для финансово-кредитной организации в целях удовлетворения потребностей в профессиональных работниках, улучшения управления взаимоотношениями с клиентами и привлечения новых и увеличения доходности банков.

Для того, чтобы сформировать для банка конкурентоспособный состав специалистов с высоким трудовым потенциалом, необходимо зарегистрировать все факторы обеспечения личной конкурентоспособности выпускников вузов и включить их в программу по самоуправлению и развитию личного менеджмента сотрудников банка [5]. На рисунке 3 представлена модель факторов, обеспечивающих конкурентоспособность молодого специалиста, адаптированная под менеджера банка.

Представленная модель демонстрирует уровень имеющейся и будущей сформированности личностно-профессиональной деятельности как молодого специалиста, только начавшего свой карьерный путь, так и специалиста, готового связать свою профессиональную карьеру с финансовой организацией. При желании и необходимости смены человеком своей сферы профессиональной деятельности нужно иметь в виду, что данная модель является универсальной для специалистов различных направлений карьерных треков.

<sup>2</sup> Составлено авторами.

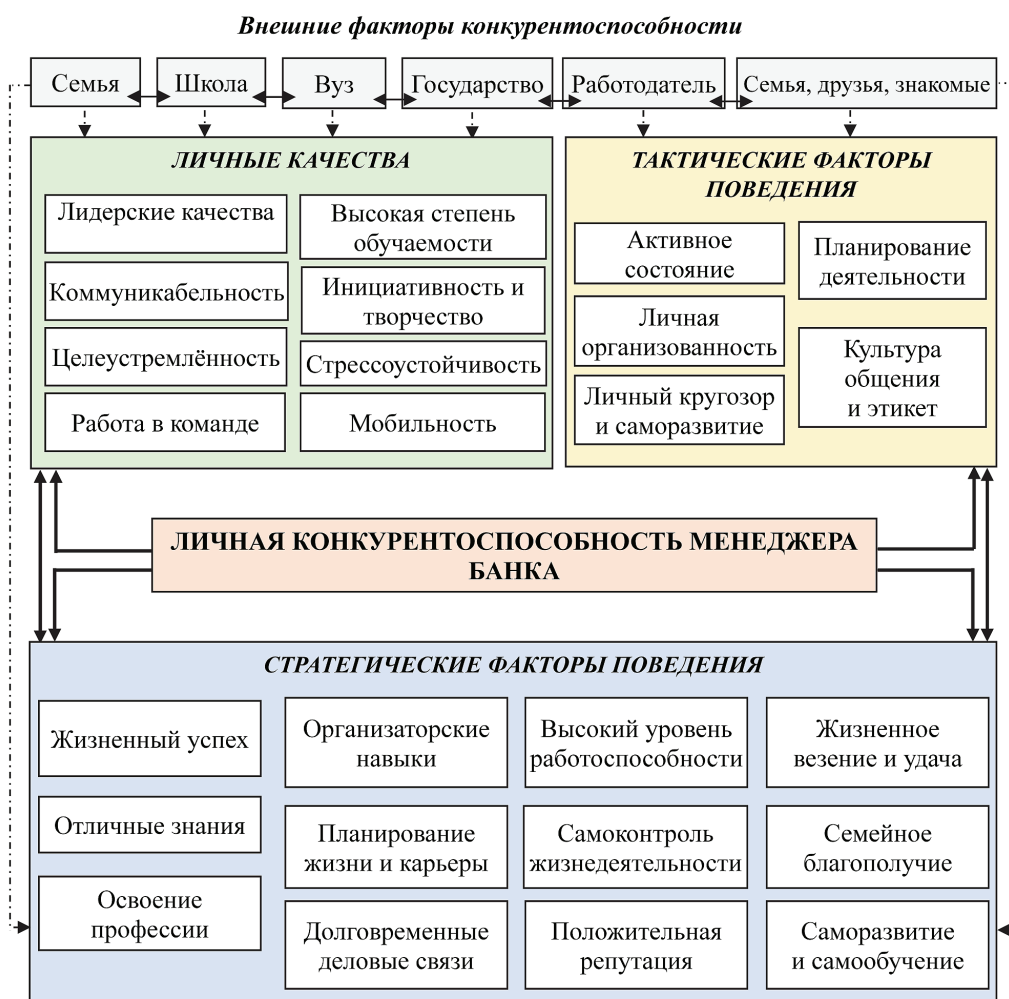


Рисунок 3 – Модель обеспечения личной конкурентоспособности менеджера банка<sup>3</sup>

Данную модель можно достаточно легко внедрить в существующие системы обучения банка как инструмент мониторинга предпочтений сотрудников в направлениях своего личностно-профессионального развития и одновременно как способ оценки уровня развития.

Предложенную модель факторов, обеспечивающих конкурентоспособность менеджера банка, необходимо представить всем сотрудникам в начале их карьерного пути и сделать настольным руководством или путеводителем в направлении успеха и карьерного роста.

## 2. Оптимизация персональной работы и повышение личной эффективности сотрудников и руководителей банка

Сегодня внешняя среда достаточно динамична, непостоянна и агрессивна. Именно поэтому навыки самоуправления должны быть обязательны для формирования профессиональных компетенций каждого сотрудника вне зависимости от сферы его деятельности, будь то он мастер сборочного цеха или персональный менеджер в банке. Работа с людьми, с оборудованием и прочими направлениями требует выдержки и самообладания, стрессоустойчивости и дипломатичности, надёжности и предсказуемости. Если человеку сложно контролировать свои эмоции, он может обидеть клиента, своего кол-

<sup>3</sup> Кузнецова И.А., Шевченко М.А. Методические аспекты оценки конкурентоспособности молодого специалиста // Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: сборник материалов VI Международной заочной научно-практической конференции. – Белгород: Изд-во БГТУ имени В.Г. Шухова, 2014. – С. 386.



легу или подчинённого. Саморегулирование позволяет контролировать эмоции и мысли, направляет на более разумные действия. На рисунке 4 показан механизм по оптимизации персональной работы и повышению личной эффективности в банке.

Данный механизм включает основные компоненты, каждый из которых может быть развёрнут в более детальный план. Подобный подход позволит банковской экосистеме эффективно управлять развитием и продвижением своих сотрудников, выстраивать процессы взаимодействия и взаимосвязи, направленные на создание лучших возможностей и максимальное удовлетворение потребностей персонала и клиентов банка. Поскольку саморазвитие и персональное управление сотрудников играют ключевую роль в создании продуктивной команды и устойчивой рабочей силы, то данные критерии личной эффективности будут способствовать достижению стратегических целей и успеху финансово-кредитной организации в целом.



Рисунок 4 – Механизм оптимизации персональной работы и повышения личной эффективности сотрудников и руководителей банка<sup>4</sup>

Умение каждого менеджера быстро и эффективно работать обеспечит удовлетворённость и более высокий уровень обслуживания клиентов банка, нарастит положительные отзывы о качестве обслуживания сотрудником и приведёт данного клиента в банк повторно для дальнейшего сотрудничества и взаимодействия. Чёткое понимание и осознание сотрудником своих действий на работе – важная часть самоуправления. Для менеджеров банка это важно, так как профессиональное поведение и контроль действий внушают клиентам доверие к данному управленцу и представление о нём как о уважаемом сотруднике банка. А когда сотрудники и руководители уверены в себе, чувствуют, что могут

<sup>4</sup> Составлено авторами.

достичь любых целей и внести свой вклад в успех развития компании, то они априори удовлетворены своей работой, личной жизнью и будут гордиться, что являются работниками данной организации [6].

### 3. Система персонального менеджмента в банковской среде

Формирование современной системы персонального менеджмента представляет собой сложный и многогранный процесс, охватывающий ряд ключевых подходов и направлений. Основные направления, применение которых возможно адаптировать под сферу банковского бизнеса, представлены на рисунке 5.

Формирование и развитие системы персонального менеджмента банковского сектора имеет важное значение, поскольку позволяет компаниям увидеть, какие сотрудники работают продуктивно, а какие нуждаются в улучшении показателей своей работы. Отслеживая эффективность деятельности сотрудников, банки могут вносить изменения для повышения производительности и более эффективного использования своего персонала [7].

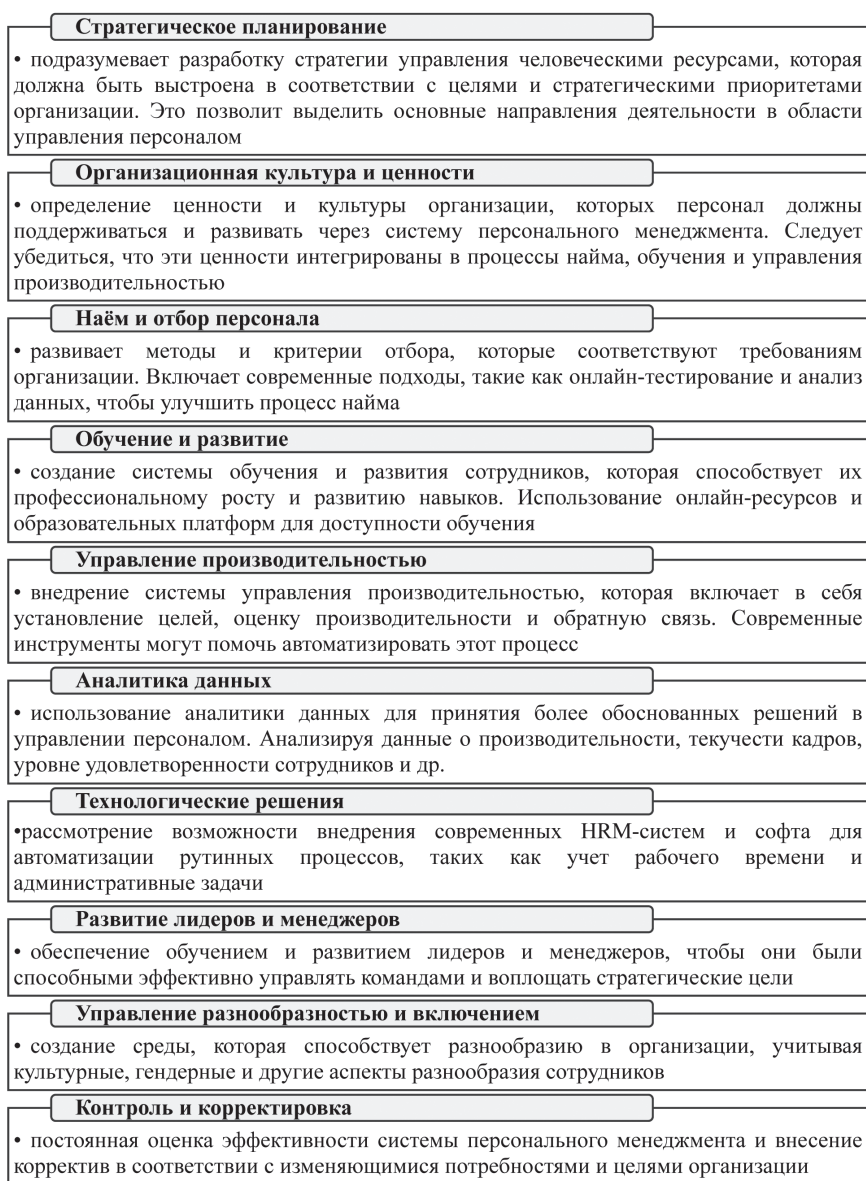


Рисунок 5 – Ключевые направления формирования современной системы персонального менеджмента в банковской среде<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Составлено авторами.

Для сотрудника банка система персонального менеджмента будет прямо влиять на его профессиональный рост и личностное саморазвитие. Наличие сотрудников с эффективно действующей системой персонального управления повышает их мотивацию и преданность организации, способствует созданию благоприятного климата как в рабочем коллективе, так и в организации в целом и тем самым прямо влияет на успех её функционирования и развития.

### Заключение

Проведенное исследование позволило разработать методический подход к персональному управлению человеческими ресурсами в финансово-кредитной организации, включающий в себя модель обеспечения личной конкурентоспособности менеджера банка, механизм оптимизации персональной работы и повышения личной эффективности сотрудников и руководителей банка, а также ключевые направления формирования современной системы персонального менеджмента в банковской среде. Предложенная система персонального менеджмента позволит организовать личную жизнь, рационально управлять временем и ресурсами, достигать высоких целей и быть более эффективным и успешным сотрудником банка.

Наряду с этим, для обеспечения эффективности деятельности и развития персонала в банке авторами рассмотрен и рекомендован ряд практик и процессов по самоуправлению, улучшению навыков, знаний и производительности сотрудников, а также созданию условий для их личностного развития, карьерного роста и удовлетворённости работой.

Очевидно, что роль менеджера в банке не ограничивается просто выполнением своих рабочих обязанностей и требует высокой профессиональной подготовки, грамотного общения, внимания к клиентам и способности создавать уникальные предложения [8]. Данный процесс является непрерывным и ориентирован на постоянное обучение и развитие. Исходя из этого, сформированные в ходе исследования механизмы построения системы персонального управления позволят вырастить не только продуктивных сотрудников, но и специалистов-менеджеров, обладающих высокой личной конкурентоспособностью, а также оптимизировать все факторы личного менеджмента, обеспечив высокий уровень развития кадрового потенциала и эффективности персонала и, как следствие, успешное функционирование банка в целом.

Таким образом, исследование показало, что на сегодняшний день наличие эффективной системы персонального менеджмента и ее развитие в банковском секторе является одним из ключевых инструментов обеспечения конкурентоспособности и главной движущей силой оценки успешности на рынке. Это связано с необходимостью адаптации к быстро меняющимся условиям и новым вызовам финансового рынка, поскольку технологии активно проникают в банковские системы, решая все больше задач и упрощая протекающие трансформационные процессы.

### Список литературы

1. Афанасьев А.О., Бодрейший А.Д., Краснов С.Н. Нескучные финансы. Как управлять бизнесом на основе цифр и не сойти с ума. – СПб.: Питер, 2021. – 256 с.
2. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: в 2 т. – М.: ИНФРА-М, 2013. – Т. 1. – 286 с.
3. Сочилова А.А. Система управления личной конкурентоспособностью студента вуза: дис ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Пенза, 2011. – 241 с.
4. Семенихина А.В., Острикова О.И. Механизм организации персональной работы и повышения личной эффективности сотрудников и руководителей банковской сферы // Менеджмент в современном бизнесе: искусство управления: материалы XX Международной научно-практической конференции, Орёл, 15–16 декабря 2022 г. – Орёл: ОГУ имени И.С. Тургенева, 2023. – С. 339–345.
5. Севастьянов Е.А. Системное управление на практике: 50 историй из опыта руководителей для развития управленческих навыков. – СПб.: Питер, 2021. – 256 с.
6. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. – М.: Альпина Паблицер, 2017. – 249 с.



7. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. – М.: Альпина Паблшер, 2021. – 182 с.
8. Искаков С.Н. Персональный менеджмент в банке. – М.: ЛитРес: Самиздат, 2018. – 87 с.

#### References

1. Afanas'ev A.O., Bodrejskij A.D., Krasnov S.N. Neskuchnye finansy. Kak upravlyat' biznesom na osnove cifr i ne sojti s uma. – SPb.: Piter, 2021. – 256 s.
2. Isaev R.A. Bankovskij menedzhment i biznes-inzhiniring: v 2 t. – М.: INFRA-M, 2013. – Т. 1. – 286 s.
3. Sochilova A.A. Sistema upravleniya lichnoj konkurentosposobnost'yu studenta vuza: dis ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. – Penza, 2011. – 241 s.
4. Semenihina A.V., Ostrikoval O.I. Mekhanizm organizacii personal'noj raboty i povysheniya lichnoj effektivnosti sotrudnikov i rukovoditelej bankovskoj sfery // Menedzhment v sovremennom biznese: iskusstvo upravleniya: materialy XX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Oryol, 15–16 dekabrya 2022 g. – Oryol: OGU imeni I.S. Turgeneva, 2023. – S. 339–345.
5. Sevast'yanov E.A. Sistemnoe upravlenie na praktike: 50 istorij iz opyta rukovoditelej dlya razvitiya upravlencheskih navykov. – SPb.: Piter, 2021. – 256 s.
6. Armstrong M., Beron A. Upravlenie rezul'tativnost'yu. Sistema ocenki rezul'tatov v dejstvii. – М.: Al'pina Pabliher, 2017. – 249 s.
7. Deming E. Menedzhment novogo vremeni: prostye mekhanizmy, vedushchie k rostu, innovaciyam i dominirovaniyu na rynke. – М.: Al'pina Pabliher, 2021. – 182 s.
8. Iskakov S.N. Personal'nyj menedzhment v banke. – М.: LitRes: Samizdat, 2018. – 87 s.